

**LAPORAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN**  
**LAPORAN PENGGUNAAN ANGGARAN RUTIN PADA**  
**KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH (DISPENDA)**  
**BAGANSIAPIPI**

Disusun dan Diajukan Sabagai Salah Satu Syarat  
Menyelesaikan Tugas-Tugas Akademik Dan  
Memperoleh Gelar Ahli Madya

**OLEH :**

**Tamjon**  
**00674005049**



**PROGRAM DIPLOMA III AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SULTAN SYARIF KASIM**  
**PEKANBARU**  
**RIAU**  
**2010**

## **ABSTRAK LAPORAN**

### **LAPORAN PENGGUNAAN ANGGARAN RUTIN PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH (DISPENDA) BAGANSIAPIAPI**

**OLEH : TAMJON**

*Penelitian ini berjudul “ Laporan Penggunaan Anggaran Rutin Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Bagansiapiapi”. Dinas Pendapatan Daerah merupakan badan yang menangani dan melayani masyarakat dalam menyelesaikan kewajiban membayar pajak di Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir.*

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “apakah penggunaan anggaran rutin pada kantor Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Bagansiapiapi telah direalisasikan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan ?”.*

*Penulis menggunakan metode Diskriptif dalam menganalisa data yang penulis peroleh dari DISPENDA Bagansiapiapi. Data tersebut seperti transaksi, jurnal belanja, buku besar dan daftar saldo. Dari data tersebut penulis dapat melakukan analisis dan membuat suatu kesimpulan dan saran. Dalam prakteknya penulis menemukan bahwa penggunaan anggaran rutin pada kantor DISPENDA Bagansiapiapi belum sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan. Karena dalam faktanya pengeluaran lebih sedikit dari anggaran yang telah tersedia. Sehingga dalam realisasinya belum sesuai harapan.*

*Penulis menemukan beberapa anggaran yang belum teralisasi dengan baik, dimana tingkat realisasinya dibawah 75 % sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh kantor DISPENDA Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir.*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
D. Metode Penelitian.....	5
E. Sistematika penulisan.....	7
<b>BAB II GAMBARAN UMUM.....</b>	<b>8</b>
A. Sejarah DISPENDA Bagansiapiapi.....	8
B. Struktur Pemerintahan.....	10
C. Visi, Misi dan Tujuan DISPENDA Bagansiapiapi.....	15
<b>BAB III TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK.....</b>	<b>17</b>
A. Tinjauan Teori.....	17
1. Pengertian Anggaran.....	17

2. Macam-macam Anggaran.....	21
3. Pengertian Anggaran Rutin.....	23
4. Manfaat dan Tujuan Anggaran Rutin.....	23
5. Pengertian Pengawasan.....	25
6. Langkah-langkah Pengawasan.....	29
7. Pengertian Sistem Pengawasan.....	30
8. Pengawasan Kerja pegawai.....	32
B. Tinjauan Praktek.....	34
1. Siklus Anggaran Rutin Pada Kantor DISPENDA Bagansiapiapi.....	34
2. Pembahasan Masalah.....	38
3. Teori Anggaran Perusahaan/ Instansi Dalam Pandangan Islam.....	42
<b>BAB IV PENUTUP.....</b>	<b>50</b>
A. Kesimpulan.....	50
B. Saran.....	51

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam berbagai kajian, perencanaan dan penganggaran yang baik diartikan sebagai fungsi utama dalam manajemen pembangunan dengan proses perencanaan dan penganggaran yang baik kegiatan pembangunan dapat dirumuskan secara efisiensi dan efektif dengan harapan untuk mencapai suatu tujuan dengan hasil yang optimal dan mampu memberikan kontribusi bagi masyarakat dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Untuk pencapaian hasil yang optimal tersebut sangat diperlukan sebuah laporan yang mampu memberikan suatu informasi kejadian peristiwa yang disusun secara sistematis dalam suatu periode tertentu yang berisikan data-data baik data yang bersifat kuantitatif maupun yang bersifat kualitatif. Sehingga dengan adanya data tersebut mampu membantu dan mengoptimalkan fungsi pengawasan, control dan evaluasi penganggaran yang telah direncanakan bersama dan sudah tentu dengan harapan untuk pencapaian tujuan yang sesuai dan tepat sasaran oleh suatu organisasi, perusahaan dan instansi tertentu.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis

mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam suatu uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak menggantikan manajemen.

Penganggaran perusahaan (Budgeting) merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba-rugi, neraca, perubahan modal dan aliran kas).

Anggaran tidak hanya diperusahaan saja, tapi dipemerintahan/instansi juga mempunyai anggaran yang berupa anggaran bulanan, yang disusun setiap bulannya untuk mengetahui apa saja kegiatan yang dikeluarkan.

Salah satu titik krisis dari sebuah anggaran adalah terletak pada penggunaan biaya rutin yang merupakan bagian dari anggaran rutin dari sebuah instansi. Biaya anggaran rutin sebagai sinonim dari biaya yang harus dikeluarkan yang cenderung meningkat dari waktu ke waktu sehingga fungsi pengawasan dan evaluasi perlu diperhatikan secara baik untuk menghindari kesalahan dalam penggunaan dana dari anggaran rutin tersebut.

Pelaporan anggaran merupakan tahap akhir dari siklus anggaran. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap

implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka tahap laporan anggaran tidak akan menemui banyak masalah.

Laporan penggunaan anggaran rutin juga perlu dilakukan pada dinas dengan tujuan untuk melaksanakan fungsi pengawasan dan kontrol dalam pertanggung jawaban dari masing-masing jabatan dalam penggunaan anggaran rutin yang telah disetujui melalui pertimbangan dan persetujuan APBD oleh anggota DPRD.

Dalam menjalankan kegiatan operasional, dinas berkaitan dengan penggunaan anggaran rutin seperti gaji dan tunjangan pegawai, biaya jasa kantor, biaya pembelian alat-alat kantor dan biaya lainnya, yang sering dilakukan untuk kepentingan kelancaran kegiatan operasional. Sehingga sangat diperlukan sekali laporan penggunaan anggaran rutin yang telah dilakukan sehingga bisa dipertanggung jawabkan oleh yang menggunakannya.

Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi dalam membuat laporan penggunaan rutin melalui beberapa siklus dan tahap pencatatan akuntansi dari transaksi keuangan yang dilakukan seperti, pencatatan dari transaksi berdasarkan kejadiannya kedalam jurnal umum kemudian kebuku besar pembantu, setelah dari buku besar pembantu direkapitulasi kebuku besar dan seterusnya sampai kepada bentuk laporan dari penggunaan anggaran rutin setiap bulannya yang dilaporkan kepada kas bendahara keuangan daerah sebagai pemegang kekuasaan pengelola keuangan daerah.

Memandang sebuah kepentingan laporan penggunaan anggaran rutin pada dinas yang merupakan sebagai tahap akhir dari sebuah penganggaran yang mencakup aspek akuntabilitas, penulis tertarik untuk mengambil permasalahan tersebut sehingga diharapkan nantinya setelah penelitian ini mampu memberikan gambaran secara jelas dan rinci tentang bentuk laporan penggunaan anggaran rutin secara nyata didalam sebuah instansi, sehingga penulis menetapkan judul dari penulisan tugas akhir ini dengan judul : **“LAPORAN PENGGUNAAN ANGGARAN RUTIN PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH BAGANSIPIPI”**

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas maka dapatlah ditarik suatu perumusan masalah yang akan menjadi bahan penulisan bagi penulis dalam tugas akhir ini yaitu : "Apakah Anggaran Rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Bagansiapiapi telah direalisasikan sebagaimana mestinya sesuai ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan?"

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulisan laporan praktek kerja lapangan adalah untuk mengetahui penggunaan anggaran rutin pada kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi sudah direalisasikan sebagaimana mestinya sesuai ketentuan



dan peraturan yang ditetapkan?

## 2. Manfaat Penulisan

Adapun manfaat dari penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang lebih luas mengenai praktek akuntansi dalam penggunaan anggaran rutin yang diterapkan dalam suatu instansi pemerintahan.
- b. Bagi instansi sebagai pedoman dan memberikan informasi tambahan untuk menyempurnakan bagi Dinas dalam penggunaan anggaran rutin dimasa yang akan datang.
- c. Sebagai bahan informasi bagi penulis lainnya dalam penelitian mengenai penggunaan anggaran rutin.

## **D. Metode Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Bagansiapiapi yang beralamat di Jl. Perwira No. 107 Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir. Dilakukan pada periode 1 Juli s/d 31 Agustus 2008, saat penulis melaksanakan Magang atau Praktek Kerja Lapangan (PKL) dikantor tersebut.

### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang penulis kumpulkan dalam penelitian dapat dikelompokkan atas dua bagian yaitu sebagai berikut :

- a. Data sekunder, yaitu jenis data yang diperoleh dari pihak dinas dalam bentuk yang telah jadi tanpa mengalami perubahan, jenis jenis data yang diperoleh antara lain: Transaksi, Jurnal Belanja, Buku Besar dan Daftar Saldo.
- b. Data primer, yaitu data yang belum diolah seperti wawancara yang dilakukan dengan Ka. Bagian Keaungan, Pemegang Kas dan Bagian Staf Urusan Bagian Keuangan pada dinas melalui pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan mengenai Penggunaan Anggaran Rutin, Sejarah Singkat, Struktur Organisai dan Ruang Lingkup Kegiatan Dinas.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian adalah teknik dokumentasi dan wawancara (interview) yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung pada bagian keuangan untuk memperoleh data mengenai laporan anggaran rutin di DISPENDA Bagansiapiapi, Bagian Tata Usaha untuk memperoleh data mengenai Sejarah Singkat, Struktur Organisasi dan Ruang Lingkup Dinas

### **4. Analisis Data**

Dalam menganalisis data yang dikumpulkan, penulis menggunakan metode Deskriptif yaitu meneliti dan membahas data yang ada kemudian menganalisis data dengan membandingkan kenyataan pada dinas dengan teori yang telah dipelajari kemudian dari analisis ini ditarik kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan

dimasa yang akan datang.

### **E. Sistematika Penulisan**

Penyusunan tugas akhir ini terbagi dalam empat bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun pokok permasalahan tiap bab tersebut akan penulis uraikan dalam garis-garis besarnya saja sebagai berikut :

- BAB I : Bab ini akan membahas tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.
- BAB II : Bab ini menjelaskan tentang Sejarah Singkat Perusahaan, Struktur Organisasi dan Aktivitas Dinas.
- BAB III : Bab ini akan menjelaskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan Penggunaan Anggaran Rutin baik secara teori maupun secara praktek.
- BAB IV : Bab ini penulis akan menguraikan tentang Kesimpulan dan Saran-saran dari hasil penelitian yang penulis lakukan pada Kantor DISPENDA Bagansiapiapi

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Singkat Instansi**

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor : Kpts 29/1/1974 tanggal 13 Januari 1974 tentang Pembentukan Dinas Pajak dan Pendapatan Daerah Propinsi Riau.

Kemudian sejalan dengan perkembangan keadaan dan untuk meningkatkan penyelenggaraan pungutan Daerah secara berdaya guna dan berhasil guna serta dalam rangka peiaksanaan pasal 49 ayat (2) Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan di daerah, maka ditetapkan Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau Nomor 5 Tahun 1979 yang disahkan oleh Menteri Dalam Negeri dengan Surat Keputusan Nomor : PEM.061.341.24/127 tanggal 12 April 1980, dengan berpedoman kepada surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : KUPD 7/7/39-29 tanggal 31 Maret 1978 Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau dan Surat Edaran Menteri Negeri : 7/14/23 tanggal Juni 1978 perihai Ralat Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : KUPD 7/7/34-26 tanggal 3

Maret 1978 dan pelaksanaannya diatur dalam Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau Nomor : Kpts.286/XI/1980 tanggal 27 Nopember 1980.

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau adalah Dinas yang menjadi aparat pelaksana Pemerintah Daerah sebagaimana yang telah ditetapkan dalam pasal 49 ayat (1) Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah.

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau (Dispenda Prov. Riau) Bagansiapiapi adalah merupakan sebuah instansi yang bertujuan untuk mempermudah masyarakat dalam membayar kewajibannya yang berupa pajak atas benda-benda yang dimilikinya sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Dinas Pendapatan Daerah baik yang berada ditingkat provinsi maupun kabupaten/ kota memiliki peranan yang tidak dapat dipandang sebelah mata, karena kantor Dinas Pendapatan Daerah merupakan salah satu lembaga pemerintah yang menjadi sumber pemasukan dana melalui beberapa item seperti pajak dan retribusi. Melalui kantor Dinas Pendapatan Daerah dana yang dikumpulkan melalui pajak dan retribusi dapat mempercepat arah pembangunan disegala bidang.

Berdirinya Dispenda Propinsi Riau khususnya didaerah kabupaten Rokan Hilir sekitar tahun 2001. pihak Propinsi Riau melalui kantor Dispenda telah mengambil berbagai kebijakan yang disesuaikan dengan pemekaran wilayah dengan membentuk pos-pos Dispenda di beberapa daerah, seperti Dumai, Siak, Bengkalis,

Rokan Hilir dan lain-lain. Pada prinsipnya pemekaran dengan membentuk pos-pos di daerah tersebut adalah untuk mempermudah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang menyangkut soal pajak dan retribusi serta memperpendek arus birokrasi masyarakat dalam mendapat layanan pajak dan retribusi.

Mengacu pada hal tersebut diatas, pos Pendapatan Daerah Propinsi Riau yang berkedudukan di Dumai kembali mengembangkan sayapnya dengan membentuk Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Bagansiapiapi. Maka dengan demikian masyarakat Rokan Hilir khususnya Bagansiapiapi merasa mudah untuk membayar pajak dan retribusi.

Seiring dengan itu UPTD Bagansiapiapi terus beradaptasi dengan perkembangan daerah yang gilirannya berubah nama dari kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau Bagansiapiapi berubah menjadi UPTD Dinas Pendapatan Daerah. Dengan demikian UPTD Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi lepas dari Dumai dan berhak mengatur rumah tangganya sendiri.

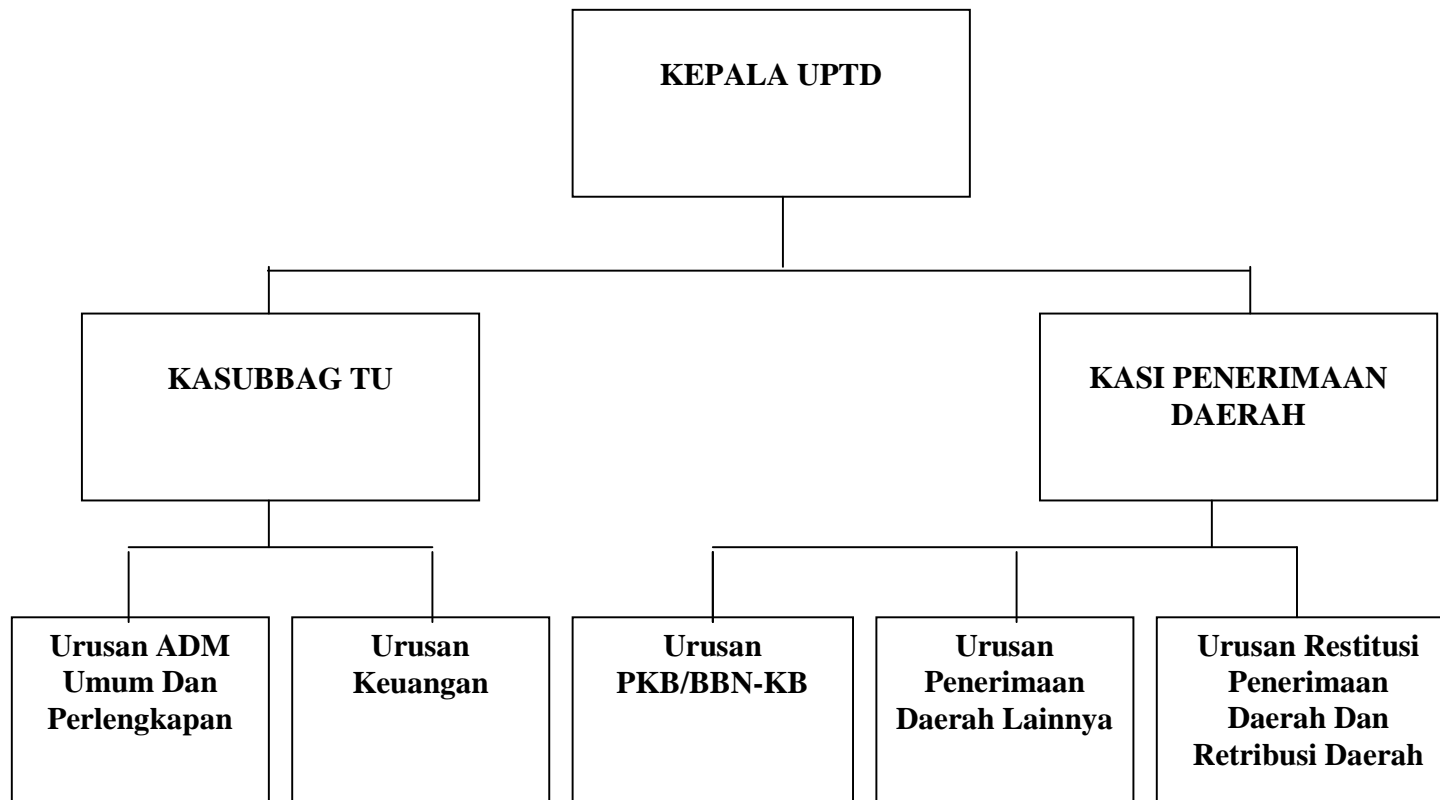
## **B. Struktur Pemerintahan**

### **1. Struktur Organisasi Dispenda Propinsi Riau Bagansiapiapi**

Sebagaimana layaknya sebuah organisasi atau perusahaan, untuk menjalankan usahanya harus digariskan dengan suatu tugas dan wewenang. Untuk menggambarkan tugas dan wewenang serta untuk mengefektifkan kegiatan

operasional diperlukan struktur organisasi. Struktur dapat dibuat sesuai dengan manajemen instansi dan untuk menggambarkan suatu organisasi diperlukan bentuk-bentuk yang sesuai dengan format instansi.

Bentuk-bentuk struktur organisasi terdiri dari bentuk organisasi garis, bentuk organisasi fungsional, bentuk organisasi garis dan staf, bentuk organisasi fungsional dan staf. Bentuk organisasi yang digunakan oleh Unit Pelaksanaan Teknis Dinas pendapatan Propinsi Riau adalah bentuk organisasi garis. Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Propinsi Riau juga memiliki struktur organisasi untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan agar setiap tujuan atau kepentingan bersama dapat tercapai. Adapun mengenai struktur organisasi dari Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Propinsi Riau Bagansiapiapi dapat dilihat pada bagan berikut ini :

**Gambar II.I****Struktur organisasi****Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau Bagansiapiapi**

Sumber : DISPENDA Bagansiapiapi



## **2. Tugas dan Fungsi Kepala UPTD Dispenda Propinsi Riau Bagansiapiapi**

Dalam rangka untuk kelancaran tugas pada Dispenda Propinsi Riau Bagansiapiapi, maka sangat diperlukan adanya pembagian tugas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Dinas Pendapatan Propinsi Riau Bagansiapiapi dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah kepala Dinas Pendapatan Propinsi Riau dan bertanggung jawab kepada kepala Dinas Pendapatan Propinsi Riau.

Dalam melaksanakan tugasnya kepala Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Dinas Pendapatan Propinsi Riau Bagansiapiapi mengadakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pemungutan, penagihan pajak, retribusi, dan penerimaan-penerimaan lainnya.
- b. Menyelenggarakan pemungutan, penetapan, penagihan, pemuukuan, penyetoran pajak dan retribusi, dan penerimaan lainnya.
- c. Memberikan segala laporan kegiatan setiap bulan selambat-lambatnya tanggal 16 bulan berikutnya.
- d. Memberikan saran-saran, pendapat dan pertimbangan mengenai usaha-usaha untuk meningkatkan pendapatan daerah baik diminta ataupun tidak.

### **3. Tugas dan fungsi Kasubbag Tata Usaha Dipenda Propinsi Riau Bagansiapiapi**

Dalam menjalankan tugasnya kepala Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Propinsi Riau Bagansiapiapi dibantu oleh kepala Sub Bagian Tata Usaha yang bertanggung jawab kepada kepala Unit Pelaksanaan Teknis Dinas

Pendapatan Propinsi Riau Bagansiapiapi. Adapun tugas dan fungsi Kasubbag Tata Usaha yaitu sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas kegiatan dalam bidang administrasi umum
- b. Melakukan pendataan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB)
- c. Melakukan pembukuan surat masuk dan Surat keluar
- d. Membantu bendaharawan dalam melakukan pengeluaran dan penerimaan
- e. Pembantu Umum.

### **4. Tugas dan Fungsi Kasi Penerimaan Daerah Dispenda Propinsi Riau Bagansiapiapi**

Adapun tugas dan fungsi Kasi Penerimaan Daerah Dispenda Propinsi Riau Bagansiapiapi yaitu sebagai berikut :

- a. Melaksanakan urusan pendaftaran dan membukukan SPPP-KB
- b. Membuat surat pembebasan pajak fiscal antar daerah, pajak ABT/ AP

- c. Melakukan pengetikan STS/ Setoran Bank
- d. Melakukan Pendataan dan Pencetakan PKB dan BBN-KB
- e. Melakukan pembukuan Realisasi Penerimaan
- f. Membuat pembukuan penerimaan sejenis
- g. Melakukan pembukuan untuk wajib pajak
- h. Mengumpulkan arsip SKPD
- i. Pembantu Umum.

### **C. Visi, Misi dan Tujuan Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Rokan Hilir**

#### **VISI**

Peningkatan Pendapatan daerah sebagai Sumber Dana dalam penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan untuk menopang terlaksananya 5 (lima) pilar utama pemacu Pembangunan Riau.

#### **MISI**

1. Mengupayakan terpetanya Potensi Penerimaan baik dalam bentuk PAD maupun Dana Perimbangan.
2. Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang Pendapatan Daerah.
3. Mengupayakan terelenggaranya Sinkronisasi dan Koordinasi dalam upaya peningkatan Pendapatan daerah.

4. Mengoptimalkan pelayanan Prima kepada masyarakat secara efisien dan efektif.
5. Mendorong terwujudnya Akuntabilitas.
6. Menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

#### **TUJUAN**

1. Tersedianya data yang akurat dari sumber-sumber penerimaan baik dari PAD maupun dari dana perimbangan dan penerimaan lainnya.
2. Meningkatkan Kinerja Aparatur dalam menggali sumber-sumber potensi penerimaan daerah dan pelayanan yang prima terhadap masyarakat.
3. Menjamin adanya keselarasan penyederhanaan sistem dan prosedur baik dalam kebijakan maupun dalam upaya peningkatan pendapatan penerimaan daerah secara berdaya guna daerah pada level Propinsi dan lintas Kabupaten/Kota.
4. Meningkatkan mutu pelayanan aparat dalam upaya terciptanya mekanisme pelayanan aparat bagi masyarakat, penyelesaian pekerjaan lebih cepat dan tepat secara tepat waktu

## **BAB III**

### **TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Pengertian Anggaran**

Anggaran secara sederhana adalah suatu rencana tertulis untuk operasi-operasi perusahaan/ instansi. Anggaran dapat berupa ikhtisar pendapatan atau ikhtisar neraca untuk keseluruhan organisasi perusahaan. Anggaran dapat disajikan untuk lingkup individual dari aktivitas perusahaan. Contohnya, anggaran penjualan dapat memusatkan pada perencanaan pendapatan dan anggaran tenaga kerja langsung dapat merencanakan suatu proses produksi. **(Sadeli dan siswanto, 2000:135)**

Anggaran (Budget) adalah suatu yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan/instansi yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. **(Munandar, 2001:1).**

Anggaran (budget) adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan menjadi alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikannya. **(Samryn, 2000:193)**

Anggaran dapat dijadikan sarana :

- a. Menjadi alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen diseluruh

jenjang organisasi

- b. Mendorong para manajer berpikir dan merencanakan masa depan
- c. Menyediakan suatu dasar untuk mengalokasikan sumber daya pada bagian-bagian organisasi yang memungkinkan sumber daya tersebut digunakan dengan cara yang paling efektif
- d. Mendeteksi kemungkinan terhentinya aktivitas sebelum hal itu terjadi
- e. Mengkoordinasikan aktivitas seluruh bagian organisasi dengan mengintegrasikan rencana-rencana dari berbagai bagian tersebut
- f. Menetapkan sasaran dan tujuan yang dapat berfungsi sebagai patokan untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan rencana-rencana tersebut.

Anggaran merupakan kuantifikasi rencana pemasaran produksi dan keuangan yang diinginkan untuk mengarahkan operasional pendapatan, biaya, aktiva, kewajiban dan kegiatan usaha lainnya. **(Handoko, 2003:377)**

Suatu anggaran harus mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan, misalnya : unit terjual jumlah produksi.
- b. Mencakup kurung waktu 1 tahun.
- c. Isinya mencakup komitmen manajemen yaitu setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang

yang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.

- e. Jika anggaran sudah disahkan maka anggaran tersebut tidak dapat diubah, kecuali dalam hal khusus.
- f. Hak aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Untuk lebih jelas mengenai pengertian tentang anggaran dibawah ini dijelaskan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian anggaran yaitu sebagai berikut :

- a. Menurut Edi Herman **(2006:8)** anggaran merupakan penetapan tujuan tahunan (*annual objectives*) yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif dan nilai moneter, untuk periode operasi satu tahun yang akan datang.
- b. Menurut Ellen Cristina, M. Faud, Sugiarto, Edy Sukarno **(2002:1)** anggaran (*budgeting*) adalah merupakan suatu rencana yang disusun sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (*periode*) tertentu dimasa yang akan datang.
- c. Menurut M. Nafarin anggaran (*budgeting*) adalah suatu rencana kegiatan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. **(Shim,2002:150)**

Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi

yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. **(Shim, 2002:151)**

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan hal penting yang terkandung dalam pengertian anggaran adalah :

- a. Anggaran harus bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
- b. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada tanggung jawab untuk mengambil suatu keputusan sehingga sangat diharapkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- c. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan sehingga anggaran bisa digunakan oleh manajer dalam membantu pencapaian fungsi tersebut.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa anggaran merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang merupakan rencana terprogram oleh suatu organisasi atau sebuah instansi untuk melaksanakan fungsi perencanaan serta pengawasan manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Anggaran disebut juga sebagai teknik manajemen dalam pencapaian tujuan, karena anggaran dapat membentuk proyeksi yang dapat dipercaya sebelum kegiatan dilaksanakan sehingga tujuan utama dari sebuah perusahaan/ instansi pemerintah maupun swasta akan lebih



terarah efektif dan efisien.

Anggaran merupakan bagian dari salah satu perencanaan dan pengawasan terhadap operasional perusahaan atau suatu instansi yang memberikan gambaran secara detail atas dana yang dibelanjakan untuk membiayai kegiatan operasional suatu instansi yang telah direncanakan. Kemudian pada akhir periode dilakukan analisis atau perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya yang terjadi pada periode tersebut, karena dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi maka akan dapat dilihat apakah perusahaan telah berhasil melaksanakan kegiatan operasinya dan dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh suatu instansi sehingga mampu memberikan perkembangan perusahaan atau instansi dimasa yang akan datang.

Penyusunan anggaran dapat dikatakan baik apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- Berdasarkan program
- Berdasarkan pusat pertanggung jawaban, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi
- Sebagai alat perencanaan dan pengendalian
- Sebagai alat motivasi kinerja pegawai (**Bastian, 2006:67**)

Dalam disiplin anggaran bahwa suatu anggaran dan satuan kerja di dalamnya hendaklah menggunakan anggaran secara efisien, tepat guna, hasil guna dan tepat waktu dalam mempertanggungjawabkannya.

## 2. Macam-macam Anggaran

Menurut Kana (2001:5) anggaran dibedakan menurut sudut ruang lingkup atau pun intensitas. Penyusunan ada dua macam, yaitu :

### 2.1. Anggaran Komprehensif (*Comprehensive Budget*)

Yaitu anggaran perusahaan/ instansi yang disusun dengan ruang lingkup yang menyangkup seluruh aktifitas perusahaan/ instansi, baik dibidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia maupun administrasi.

### 2.2. Anggaran Parsial (*Partial Budget*)

Yaitu anggaran perusahaan/ instansi yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencangkup sebagian dari kegiatan perusahaan/ instansi, misalnya terbatas pada kegiatan pemasaran saja, atau produksi saja.

Menurut Shim (2000:1) macam-macam anggaran dibagi tiga kelompok :

- a. Anggaran jangka pendek ditujukan untuk waktu satu tahun atau kurang dari satu tahun. Dalam anggaran jangka pendek terdapat lebih banyak detail dan hal-hal spesifik. Cocok untuk bisnis yang perubahannya cepat.
- b. Anggaran jangka menengah untuk waktu dua hingga tiga tahun. Anggaran jangka menengah digunakan untuk proyek-proyek yang sedang berlangsung dan proyek-proyek yang diusulkan untuk mencapai sasaran jangka panjang.
- c. Anggaran jangka panjang untuk waktu tiga tahun hingga lebih dari tiga tahun, serta lebih luas dan dapat diadaptasikan rencana-rencana jangka pendek.

### **3. Pengertian Anggaran Rutin**

Anggaran rutin adalah rencana tertulis mengenai kegiatan yang sering terjadi atau secara rutin dalam organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dengan angka (uang) untuk periode tertentu. Contoh anggaran rutin misalnya adalah anggaran untuk biaya foto copy, biaya cetak, biaya langganan air, biaya alat tulis, biaya surat kabar dan majalah serta biaya-biaya lainnya atau biaya juga diartikan bahwa anggaran rutin merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan operasinya.

### **4. Manfaat dan Tujuan Anggaran Rutin**

#### **4.a. Manfaat Anggaran Rutin**

Manfaat anggaran rutin adalah untuk mengontrol, mengendalikan dan untuk melakukan evaluasi terhadap biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam kegiatan usaha perusahaan/ instansi agar lebih terarah dan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, anggaran rutin sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen tingkat tinggi terhadap hasil kinerja bawahannya sehingga bisa mengurangi berbagai bentuk kecurangan dalam perusahaan, untuk lebih rinci dibawah ini akan dijelaskan beberapa manfaat anggaran rutin yaitu :

- Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai

- Dapat memotivasi pegawai
- Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu

#### 4.b. Tujuan Anggaran

Tujuan utama anggaran rutin adalah meramalkan transaksi dan kejadian *financial* dan *non financial* dimasa yang akan datang dan mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut Hansan Mowen **(2001:714)** tujuan anggaran adalah :

- a. Anggaran mendesain para manajer untuk membuat rencana.
- b. Anggaran memberikan informasi sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan.
- c. Anggaran membantu pengguna sumber daya dan para pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya.
- d. Anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Menurut Munandar **(2001:312)** tujuan anggaran adalah :

- a. Sebagai pedoman kerja
 

Untuk memberaikan arah serta memberikan target yang harus dicapai oleh perusahaan/ instansi dimasa yang akan datang.
- b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
 

Agar setiap bagian perusahaan/ instansi dapat saling bekerja dengan baik, sebagai

pendukung agar sasaran yang ditetapkan dapat terwujud.

c. Sebagai alat pengawas kerja

Yaitu sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi (menilai) realisasi perusahaan/ instansi.

Pada dasarnya tujuan anggaran rutin hampir sama dengan fungsi anggaran yaitu sebagai alat perencanaan dan sebagai alat pengawasan kegiatan perusahaan/ instansi dalam mencapai sasaran dan target. (**Apandi, 1999:141**)

Ada beberapa tujuan anggaran rutin antara lain sebagai berikut :

- Untuk digunakan sebagai landasan *yuridis* formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- Untuk merinci jenis jenis sumber dana yang dicari dan digunakan penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

## **2. Pengertian Pengawasan**

Dalam setiap organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintahan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya suatu proses yang menggerakkan kearah sasaran yang hendak dicapai. Proses penggerakan ini lazim disebut proses manajemen, dimana suatu proses kegiatan pimpinan yang harus dilakukan dengan mempergunakan cara-cara pemikiran untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan melalui kerja sama orang-orang sebagai tenaga kerja, serta memanfaatkan sumber-sumber lainnya dan waktu yang tersedia dengan cara yang setepat-tepatnya.

Untuk menjamin agar semua pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dapat berjalan sesuai menurut rencana, maka seorang pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan untuk memandu, menuntun, memimbing, memotivasi, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang baik, serta membawa para pengikutnya kepada sasaran yang hendak dituju sesuai ketentuan, waktu dan perencanaan.

Pengawasan adalah kegiatan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan bila perlu diperbaiki tindakan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai hasil yang direncanakan. Menurut siagian, pengawasan merupakan proses pengamatan agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan melekat dalam kegiatan mengamati, opservasi menilai, mengarahkan pekerjaan, wewenang yang diserahkan kepada atasan terhadap bawahan hingga memberikan sanksi terhadap bawahan secara strukturan, yang dilakukan secara kontinius dan bersenambungan. Sedangkan indicator pengawasan yang akan digunakan dalam mengukur variable ini adalah sebagai berikut :

- a. standar metode yang ditetapkan
- b. mengukur prestasi pekerja.
- c. membandingkan hasil pengukuran dengan standar
- d. tindakan korektif.

Pengawasan melekat yang efektif merupakan tanggung jawab sepenuhnya pimpinan pada setiap jenjang organisasi. Dengan demikian walaupun ruang lingkup pengawasan dilakukan oleh pimpinan berbeda akan tetapi setiap pimpinan mempunyai tanggung jawab kepada bawahan sepenuhnya.

Tujuan utama pengawasan adalah untuk memahami apa yang salah demi perbaikan dimasa yang akan datang dan mengarahkan seluruh kegiatan dalam rangka pelaksanaan daripada suatu rencana sehingga dapat diharapkan hasil yang maksimal.

Tujuan pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan yang ada dikantor. pengawasan dilakukan tersebut juga membuat seluruh karyawan atau pegawai agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pengawasan

mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pelaksanaan tugas, sebab tujuan organisasi tidak tercapai secara optimal jika tidak diikuti dengan pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas karyawan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat ditetapkan :

- a. Standar pelaksanaan, standar pengawasan dalam rangka ini dimaksudkan sebagai satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan bagi pegawai dalam melalui pekerjaan yang diawasi.
- b. Penentuan pengukuran kegiatan, artinya cara-cara untuk mengukur pelaksanaan seperti kontinuis atau beberapa syarat minimal melakukan pengawasan dalam satuan seperti satu minggu sekali atau beberapa kali sebulan bahkan mungkin beberapa jam setiap hari.
- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar-standar dengan penganalisaan penyimpangan artinya membandingkan antara konsep dan implementasi tentang kegiatan pengawasan.
- d. Pengambilan korektif, tindakan korektif ini dimaksudkan koreksi internal yaitu mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar yang terlalu tinggi, dan eksternal yaitu memberikan sanksi kepada bawahan.

Karena itu pengawasan harus dipandang sebagai suatu sistem informasi, karena kecepatan dan ketepatan tindakan korektif sebagai hal akhir proses pengawasan bergantung pada macamnya informasi yang diterima.



Dalam organisasi ini pemerintah pengawasan adalah suatu usaha untuk menjamin :

1. Keserasian antara penyelenggaraan tugas pemerintah daerah dan pemerintah pusat.
2. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah secara berdayaguna dan berhasil guna.

### **2.a. Langkah-Langkah Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen dengan pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan jika terjadi penyimpangan. Jadi, dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai, apakah sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk melakukan pengawasan dapat dilakukan dalam bentuk pengawasan dan bentuk inspeksi atau dengan statistik. Inspeksi dilakukan terhadap bagian-bagian atau satuan produk yang harus memenuhi persyaratan teknis barang-barang yang diproduksi dibandingkan dengan standar melalui pemeriksaan visual atau tes yang menghasilkan barang-barang yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Pengawasan kualitas dengan statistik didasarkan pada teori-teori statistik dan kemungkinan yang didapat dari hasil tes.

Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahap agar mudah diadakan perbaikan jika terjadi penyimpangan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengadakan pengawasan adalah sebagai berikut :

a. Menciptakan Standar

Standar merupakan suatu kriteria untuk mengukur hasil pekerjaan yang sudah dilakukan.

b. Membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan standar

Ini dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh penyimpangan yang telah terjadi dan mengetahui adanya gejala-gejala tentang semakin besarnya penyimpangan yang mungkin terjadi.

c. Melakukan tindakan koreksi

Adapun tujuan dari tindakan ini adalah untuk memperbaiki dan menyempurnakan segala kegiatan, kebijaksanaan serta hasil kerja yang tidak sesuai rencana atau standar.

### **3. Pengertian Sistem Pengawasan**

Sistem pengawasan adalah suatu elemen-elemen dalam mencapai tujuan yang saling berhubungan, terdiri dari dua atau lebih dalam melaksanakan kegiatan dan bila perlu diperbaiki tindakan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai basil yang direncanakan. Ada empat unsur yang lazim terdapat

dalam semua sistem pengawasan.

Dimana unsur-unsur ini tetap berlaku bagaimana pun tingkat kecanggihan sistem tersebut. Artinya, isi tidak bergantung pada mekanisasi atau komputerisasi. Ada suatu kontinum penghalusan pengawasan, mulai dari pengawasan yang sederhana (dengan melibatkan pengambilan keputusan manusia) sampai pada sistem pemanasan atau pendinginan yang rumit.

Penting diketahui bahwa sistem pengawasan itu biasanya hanya berfokus pada satu atau banyak ciri-ciri pada satu waktu. Dimana penting kiranya merancang sistem pengawasan untuk memantau organisasi yang kompleks.

Menurut Musannef sistem pengawasan suatu sarana yang menguasai keadaan dan pekerjaan agar dalam menjalankan tugas dapat teratur.

Adapun karakteristik sistem pengawasan yang efektif dalam operasional perusahaan atau instansi adalah :

1. Akurat, maksudnya setiap dari sistem pengawasan harus akurat. Sebab jika tidak maka akan mengakibatkan suatu organisasi tidak tepat dalam mengambil keputusan untuk mengoreksi suatu penyimpangan.
2. Tepat waktu, yaitu informasi segera dikumpulkan, diarahkan dan segera pula dievaluasi jika hendak diambil tindakan yang tepat pada waktunya untuk perbaikan.
3. Fleksibel, yaitu untuk semua organisasi sistem pengawasan itu harus fleksibel

sehingga organisasi akan lebih mudah bertindak untuk mengatasi perubahan yang kurang menguntungkan atau memanfaatkan kesempatan-kesempatan baru.

4. dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi idealnya adalah jika system pengawasan itu dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi diantaranya anggota, dengan membangkitkan perasaan. Bahwa, mereka memiliki otonomi tanggungjawab dan kesempatan untuk mencapai kemajuan.

Dapat dikordinasikan dengan pekerjaan organisasi. Hal ini disebabkan oleh hal :

- setiap langkah proses pekerjaan dapat mempengaruhi kebersihan atau kegagalan seluruh operasi
- informasi pengawasan harus sampai mkepada semua orang yan perlu menerima.

### **3.a. Pengawasan Kerja Pegawai**

Agar semua kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan maka pihak setiap organisasi harus mampu mengawasi kinerja pegawai dalatn suatu priode tertentu. Hal ini dilakukan agar semua pekerjaan yang dilakukan tidak melenceng dari standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan atau instansi. Walaupun pengawasan membutuhkan banyak waktu dan biaya, namun pengawasan harus tetap dilakukan agar efektifitas dan efesiensi pekerjaan dapat tereapai sehingga tingkat

kinerja lebih meningkat.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai. Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mockler adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil keputusan.

Proses pelaporan pengawasan yang ada di instansi tentang pengawasan anggaran yaitu berdasarkan peraturan daerah, yang mengatur tata cara dan prosedur pelaporan terhadap penggunaan anggaran hanya pada daftar saldo dari buku besar dan diawasi serta dikontrol oleh Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir.

Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) merupakan badan pemerintahan yang melakukan bimbingan dan mengarahkan kepada bagian daerah pada setiap instansi pemerintahan yang ada di Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir dalam penggunaan anggaran yang telah ditetapkan oleh DPR dalam APBD.

## **B. Tinjauan Praktek**

### **1. Siklus Anggaran Rutin Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi**

Program penyusunan anggaran pada suatu instansi biasanya diikuti dengan laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan penggunaan anggaran rutin beserta analisa dan evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode waktu yang akan datang seperti halnya dengan anggaran rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi harus dilaporkan setiap bulannya dan pembuatan estimasi kegiatan anggaran rutin dilakukan setiap satu tahun sekali.

Penggunaan anggaran rutin menunjukkan analisa perbandingan antara yang tercantum dalam anggaran realisasi pelaksanaan yang tercantum dalam catatan akuntansi. Oleh karena itu analisa dan evaluasi sangat penting bagi penyusunan kebijakan selanjutnya untuk menghadapi periode-periode berikutnya, maka laporan penggunaan anggaran rutin perlu disusun secara teratur (sistematis) dengan selang waktu yang tidak terlalu lama.

Laporan penggunaan anggaran rutin harus dimulai dengan poin-poin utama dan ringkasan seperti yang tercantum dalam lampiran seperti nama kegiatan yang dilakukan instansi, volume, biaya menurut daftar (DPA, kontrak, sisa), rencana bulanan yang terdiri dari fisik dan keuangan, realisasi yang terjadi dalam bulan tersebut yang terdiri dari data fisik dan data keuangan. setelah itu dimuat pula laporan

terperinci, laporan harus mudah dimengerti, jelas dan singkat.

Informasi harus sesuai dengan perubahan situasi. Laporan penggunaan anggaran rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi merupakan laporan hasil dari penggunaan dana yang telah dianggarkan pemerintah untuk kepentingan DISPENDA Bagansiapiapi dalam menjalankan kegiatan operasional.

Hasil laporan penggunaan anggaran pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi merupakan bukti sebagai tanggung jawab dalam menggunakan anggaran rutin, penyebab perbedaan yang cukup berarti dalam biaya rutin harus dilakukan penyelidikan dan tindakan perbaikan. Dalam pelaporan penggunaan anggaran rutin mengandung aspek akuntabilitas di dalamnya, sehingga dalam pelaporannya harus tidak terlepas dari prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Laporan penggunaan anggaran rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi dalam proses pelaporannya melalui beberapa tahap siklus pencatatan akuntansi sehingga menghasilkan bentuk dari pelaporan penggunaan anggaran rutin itu sendiri. Adapun urutan siklus akuntansi yang digunakan dalam pelaporan penggunaan anggaran rutin adalah sebagai berikut :

#### **a. Transaksi**

Transaksi merupakan kegiatan yang mampu mengubah posisi keuangan suatu entitas dan pencatatannya memerlukan data dan dokumen pendukung seperti kwitansi, surat pembayaran uang, surat permintaan kas daerah dan faktur-faktur

pembelian barang jasa.

#### **b. Jurnal Belanja**

Jurnal belanja sama dengan jurnal umum yang merupakan bagian yang mengklasifikasikan dan meringkas data keuangan dari transaksi yang telah dilakukan yang nantinya akan dipindahkan ke buku besar sesuai dengan nomor rekening atau jenis transaksi yang terjadi.

#### **c. Buku Besar**

Buku besar merupakan suatu buku yang berisikan kumpulan rekening atau perkiraan yang telah dicatat dalam jurnal, rekening tersebut digunakan untuk mencatat secara terpisah aktiva, kewajiban dan ekuitas. Rincian dari ringkasan akun dalam buku besar dijelaskan dalam buku besar pembantu yang sesuai dengan rekening yang telah ada.

#### **d. Daftar Saldo**

Daftar saldo merupakan daftar total nilai saldo dari akun-akun yang ada pada buku besar beserta saldonya yang menyertai pada suatu periode tertentu. Daftar saldo tahap akhir dari bentuk laporan penggunaan anggaran pada Kantor Dinas pendapatan Daerah Bagasiapiapi. Dari semua siklus yang telah diuraikan di atas merupakan kelengkapan dokumen pelaporan penggunaan anggaran rutin yang nantinya akan disampaikan kepada kas bendahara keuangan daerah selaku pemegang kekuasaan pengelola keuangan daerah. Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi



laporan penggunaan anggaran rutin memberikan beberapa manfaat dalam kegiatan operasionalnya yaitu :

1. Untuk mengevaluasi sumber-sumber dana yang tersedia, sehingga dalam penggunaan lebih terarah atau terkoordinir dengan baik
2. Sebagai pengkoordinasian dan peninjauan antara pihak-pihak yang menggunakan anggaran rutin sehingga bentuk pertanggungjawabannya jelas sehingga mampu menghindari penyimpangan penggunaan dana anggaran rutin.
3. Memberikan gambaran dalam negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran untuk menentukan penyusunan anggaran rutin berikutnya.

## 2. Pembahasan Masalah

### **Realisasi Anggaran Rutin Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi.**

Berikut tabel yang akan menerangkan realisasi dari anggaran rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi.

Tabel : III.1 Realisasi Anggaran Rutin Kantor DISPENDA Bagasiapiapi

No	Kegiatan	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor	Rp.11.373.000	Rp.3.017.300	Rp.8.355.700	26,5
2	Penyediaan makanan dan minuman	Rp. 64.795.200	Rp.19.423.420	Rp.45.371.780	30
3	Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan	Rp. 2.590.500	Rp.1.500.500	Rp.1.800.000	58
4	Penyediaan surat menyurat	Rp. 6.255.000	Rp.6.255.000	-	100

5	Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik	Rp. 48.000.000	Rp.10.800.000	Rp.37.200.000	22,5
6	Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas atau operasional	Rp.160.080.000	Rp.48.017.500	Rp.112.062.500	30
7	Penyediaan jasa kebersihan kanror	Rp. 39.366.500	Rp.28.945.050	Rp.10.421.450	75
8	Penyediaan alat tulis kantor	Rp. 81.032.100	Rp.40.415.810	Rp.40.516.290	50
9	Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	Rp. 26.243.450	Rp.13.120.795	Rp.13.122.655	50
10	Penyediaan komponen instalasi listrik atau penerangan	Rp. 6.465.200	Rp.1.918.220	Rp.4.546.980	30

	bangunan kantor				
11	Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi keluar daerah	Rp.198.737.400	Rp.158.220.000	Rp.40.512.400	80
12	Penyediaan jasa tenaga pendukung atau teknis kantor	Rp. 60.550.000	Rp.23.375.000	Rp.37.175.000	40
13	Pengadaan peralatan gedung kantor	Rp.159.774.450	Rp.155.973.000	Rp.3.801.450	98
14	Rehabilitas sedang atau berat gedung kantor	Rp.132.321.900	Rp.128.206.000	Rp.4.115.000	97

Sumber : Kantor DISPENDA Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2008

Adapun dari pembahasan masalah “Apakah Anggaran Rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi sudah teralisasi sesuai ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan?”

Dari tabel realisasi anggaran rutin pada tabel diatas, bahwa tingkat

keberhasilan penggunaan anggaran yang ditetapkan oleh Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi 75 % - 100 % dari anggaran rutin kantor tersebut. Ternyata pada tahun 2008 realisasi anggaran hanya berkisar antara 22,5 % - 100 %. Seperti ketentuan dan pereturan yang telah ditetapkan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi bahwa anggaran diatas 75 % sudah teralisasi dengan baik sedangkan dibawah 75 % dinyatakan belum teralisasi dengan baik.

Dari tabel diatas banyak kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi mempunyai anggaran yang tinggi tetapi realisasinya rendah. Seperti pada kegiatan pertama yaitu penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor anggarannya Rp.11.373.000 dan realisasinya Rp.3.017.300 atau 26,5 %, kegiatan kedua yaitu penyediaan makanan dan minuman anggarannya Rp.64.795.200 dan realisasinya Rp.19.423.420 atau 30 %, kegiatan ketiga yaitu penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan anggarannya Rp.2.590.500 dan realisasinya Rp.1.500.500 atau 58 %, kegiatan kelima yaitu penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik anggarannya Rp.48.000.000 dan realisasinya Rp.10.800.000 atau 22,5 %, kegiatan keenam yaitu penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas atau operasional anggarannya Rp.160.080.000 dan realisasinya Rp.48.017.500 atau 30 %, kegiatan kedelapan yaitu penyediaan alat tulis kantor anggarannya Rp.81.032.100 dan realisasinya Rp.40.415.810 atau 50 %, kegiatan kesembilan yaitu penyediaan barang cetakan dan

penggandaan anggarannya Rp.26.243.450 dan realisasinya Rp.13.120.795 atau 50 %, kegiatan kesepuluh yaitu penyediaan komponen instalasi listrik atau penerangan bangunan kantor anggarannya Rp.6.465.200 dan realisasinya Rp.1.918.220 atau 30 %, kegiatan kedua belas yaitu penyediaan jasa tenaga pendukung atau teknis kantor anggarannya Rp.60.550.000 dan realisasinya Rp.23.375.000 atau 40 %. Ternyata dari pemaparan kegiatan diatas maka penulis dapat menyimpulkan seperti ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi bahwa anggaran dibawah 75 % belum teralisasi dengan baik.

Jadi penulis banyak menemukan kegiatan yang belum teralisasi sebagaimana mestinya sesuai ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan. Maka penulis berharap kepada Kepala Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi untuk mengambil suatu kebijakan yang tepat dalam menggunakan anggaran yang akan datang. Seperti mengevaluasi penggunaan anggaran rutin dari kegiatan-kegiatan yang ada yang dianggap belum teralisasi dengan baik guna untuk memperbaiki penggunaan anggaran yang akan datang dan mengoptimal ruang lingkup kegiatan yang ada.

### **3. Teori Anggaran Perusahaan / Instansi Dalam Pandangan Islam**

Islam mencakup sekumpulan prinsip dan doktrin yang memedomani dan mengatur hubungan seorang muslim dengan Tuhan dan masyarakat. Dalam hal ini, Islam bukan hanya sebatas hubungan tuhan dengan hamba-Nya saja, tetapi juga

menyatukan aturan perilaku yang mengatur dan mengorganisir umat manusia baik dalam kehidupan spiritual maupun material.

Dalam pandangan Islam, pemilik asal semua harta dengan segala macamnya adalah Allah SWT karena Dia Pencipta, Pengatur dan Pemilik segala yang ada di alam semesta ini, sedangkan manusia adalah pihak yang mendapatkan kuasa dari Allah SWT untuk memiliki dan memanfaatkan harta tersebut. Sebagaimana firman Allah SWT:

ءاشي ام قلخي امهنيب امو ضر ال او تاومسلا كل م هللو  
ري دق ء يش لك ىل ع هللو

*“Kepunyaan Allahlah kerajaan langit dan bumi dan apa yang diantara keduanya. Dia menciptakan apa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”.*

Sedangkan manusia adalah pihak yang mendapatkan kekuasaan dari Allah SWT untuk memiliki dan memanfaatkan harta tersebut.

ني فل ختشم مكل ع ج ام ا وقفن أو هلوسرو هللابا ونماء  
هيف

*“Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkalah sebagian dari hartamu yang Allah menjadikan kamu menguasainya...”*

Seseorang yang telah beruntung memperoleh harta, pada hakekatnya hanya

menerima titipan sebagai amanat untuk disalurkan dan dibelanjakan sesuai dengan kehendak pemilik sebenarnya (Allah SWT), baik dalam pengembangan harta maupun penggunaannya. Sejak semula Allah SWT telah menetapkan bahwa harta hendaknya digunakan untuk kepentingan bersama. Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa “pada mulanya” masyarakatlah yang berwenang menggunakan harta tersebut secara keseluruhan, kemudian Allah SWT menganugerahkan sebagian darinya kepada pribadi-pribadi (dan instansi) yang mengusahakan memperolehnya sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Sehingga sebuah kepemilikan atas harta kekayaan oleh manusia baru dapat dipandang sah apabila telah mendapatkan izin dari Allah SWT untuk memilikinya. Ini berarti, kepemilikan dan pemanfaatan atas suatu harta haruslah didasarkan pada ketentuan-ketentuan shara’ yang tertuang dalam Al-Qur’an, Sunnah, Ijma’ Ulama dan Al-Qiyas.

Sebagai sebuah sistem tersendiri, ekonomi Islam telah menjelaskan segala hal yang berkaitan dengan mekanisme perolehan kepemilikan, tata cara mengelola dan mengembangkan kepemilikan, serta cara mendistribusikan kekayaan tersebut ditengah-tengah manusia secara detail melalui ketentuan hukumnya. Atas dasar itu, maka hukum-hukum yang menyangkut masalah ekonomi islam (al-qawaid, al-‘ammah, al-iqtisadi, al-islamyyah) yang meliputi tiga kaidah.

- a. Kepemilikan (al-milkiyyah)
- b. Mekanisme Pengelolaan Kekayaan (kayfiyyah at-tasarruf fi an-mal) dan



c. Distribusi kekayaan diantara manusia (at-tawzi' at-tharwah bayna an-nas).

Dari beberapa keterangan nash-nash shara' dapat dijelaskan bahwa kepemilikan terklafikasi menjadi tiga jenis, yakni :

**a. Kepemilikan pribadi (al-milkiyat al-fardiyah/private property)**

Adalah hukum shara' yang berlaku bagi zat atau pun kegunaan tertentu, yang memungkinkan pemiliknya untuk memanfaatkan barang tersebut, serta memperoleh kompensasinya baik karena diambil kegunaannya oleh orang lain seperti di sewa maupun karena dikonsumsi dari barang tersebut.

Adanya wewenang kepada manusia untuk membelanjakan, menafkahkan dan melakukan berbagai bentuk transaksi atas harta yang dimiliki, seperti jual-beli, gadai, sewa menyewa, hibah, wasiat, dan lain-lain adalah merupakan bukti pengakuan Islam terhadap adanya hak kepemilikan individual.

Karena kepemilikan merupakan izin al-shari' untuk memanfaatkan suatu benda, maka kepemilikan atas suatu benda tidak semata berasal dari benda itu sendiri ataupun karena karakter dasarnya, semisal bermanfaat atau tidak. Akan tetapi berasal dari adanya izin yang diberikan oleh al-shari' serta berasal dari sebab yang diperbolehkan al-shari' untuk memilikinya (seperti kepemilikan atas rumah, tanah, ayam dan sebagainya bukan minuman keras, babi, ganja dan sebagainya), sehingga melahirkan akibatnya, yaitu adanya kepemilikan atas benda tersebut.

**b. Kepemilikan Umum (al-milkiyyat al-'ammah/ public property)**

Adalah izin al-shari' kepada suatu komunitas untuk bersama-sama memanfaatkan benda, Sedangkan benda-benda yang tergolong kategori kepemilikan umum adalah benda-benda yang telah dinyatakan oleh al-shari' sebagai benda-benda yang dimiliki komunitas secara bersama-sama dan tidak boleh dikuasai oleh hanya seorang saja. Karena milik umum, maka setiap individu dapat memanfaatkannya namun dilarang memilikinya.

Setidak-tidaknya, benda yang dapat dikelompokkan ke dalam kepemilikan umum ini, ada tiga jenis yaitu :

**a. Fasilitas dan Sarana Umum**

Benda ini tergolong ke dalam jenis kepemilikan umum karena menjadi kebutuhan pokok masyarakat dan jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan perpecahan dan persengketaan. jenis harta ini dijelaskan dalam hadits nabi yang berkaitan dengan sarana umum :

رَأَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ ثَلَاثَ شَيْءٍ أَمْلَأَ أَمْلًا وَكَأَنَّكَ رَأَيْتَ نَوْمًا سَمَلًا

*"Manusia berserikat (bersama-sama memiliki) dalam tiga hal: air, padang rumput dan api "* (HR Ahmad dan Abu Dawud) dan dalam hadits lain terdapat tambahan: *"...dan harganya haram"* (HR Ibn Majah dari Ibn Abbas).

Air yang dimaksudkan dalam hadits di atas adalah air yang masih belum diambil baik yang keluar dari mata air, sumur, maupun yang mengalir di sungai atau

danau bukan air yang dimiliki oleh perorangan dirumahnya. Oleh karena itu pembahasan para fuqaha mengenai air sebagai kepemilikan umum difokuskan pada air-air yang belum diambil tersebut. Adapun al-kala' adalah padang rumput, baik rumput basah atau hijau (al-khala) maupun rumput kering (al-hashish) yang tumbuh di tanah, gunung atau aliran sungai yang tidak ada pemiliknya. Sedangkan yang dimaksud al-nar adalah bahan bakar dan segala sesuatu yang terkait dengannya, termasuk didalamnya adalah kayu bakar

Bentuk kepemilikan umum, tidak hanya terbatas pada tiga macam benda tersebut saja melainkan juga mencakup segala sesuatu yang diperlukan oleh masyarakat dan jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan perpecahan dan persengketaan. Hal ini disebabkan karena adanya indikasi al-shari' yang terkait dengan masalah ini memandang bahwa benda-benda tersebut dikategorikan sebagai kepemilikan umum karena sifat tertentu yang terdapat didalamnya sehingga dikategorikan sebagai kepemilikan umum.

#### b. Sumber Alam Yang Tabiat Pembentukannya Menghalangi Dimiliki Oleh Individu Secara Perorangan

Meski sama-sama sebagai sarana umum sebagai mana kepemilikan umum jenis pertanian, akan tetapi terdapat perbedaan antara keduanya. Jika kepemilikan jenis pertama, tabiat dan asal pembentukannya tidak menghalangi seseorang . untuk memilikinya, maka jenis kedua ini, secara tabiat dan asal pembentukannya,

menghalangi seseorang untuk memilikinya secara pribadi. Sebagaimana hadits Nabi :

قَبَسَ نَمَخَ أَنْ مِئْمَ

*"Kota Mina menjadi tempat mukim siapa saja yang lebih dahulu (sampai kepadanya)"* (HR al-Tirmidhi, Ibn Majah, dan al-Hakim Bari 'Aishah)".

Mina adalah sebuah nama tempat yang terletak di luar kota Makkah al-Mukarramah sebagai tempat singgah jama'ah haji setelah menyelesaikan Wukuf di padang Arafah dengan tujuan meleksanakan syiar ibadah Haji yang waktunya sudah ditentukan, seperti melempar jumrah, menyembelih hewan hadd, memotong qurban, dan bermalam di sana. Makna "munakh man sabaq" (tempat mukim orang yang lebih dahulu sampai) dalam lafad hadist tersebut adalah bahwa Mina merupakan tempat seluruh kaum muslimin. Barang siapa yang lebih dahulu sampai di bagian tempat di Mina dan ia menempatnya, maka bagian itu adalah bagiannya dan bukan merupakan milik perorangan sehingga orang lain tidak boleti memilikinya (menempatnya).

Demikian juga jalan umum, manusia berhak lalu lalang di atasnya. Oleh karenanya, penggunaan jalan yang dapat merugikan orang lain yang membutuhkan, tidak boleti diizinkan oleh penguasa. Hal tersebut juga berlaku untuk Masjid. Termasuk dalam kategori ini adalah kereta api, instalasi air dan listrik, tiang-tiang penyangga listrik, saluran air dan pipa-pipanya, semuanya adalah milik umum sesuai dengan status jalan umum itu sendiri sebagai milik umum, sehingga tidak boleh dimiliki secara pribadi.

c. Barang tambang yang depositnya tidak terbatas

Dalil yang digunakan dasar untuk jenis barang yang depositnya tidak terbatas ini adalah hadits nabi riwayat Abu Dawud tentang Abyad Ibn Hamal yang meminta kepada Rasulullah agar dia diizinkan mengelola tambang garam.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari pembahasan masalah dalam penulis anggaran rutin pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir maka penulis mendapatkan kesimpulan :

1. Bahwa anggaran rutin yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir melalui kegiatan-kegiatan yang ada jauh dari ketentuan dan peraturan yang ditetapkan. Sebab tidak mendukungnya suatu kegiatan yang anggarannya besar ternyata realisasinya rendah. Ini berarti penelitian yang saya lakukan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir tentang anggaran rutin pada tahun 2008 belum terlaksana dengan baik.
2. Terlalu banyaknya ruang lingkup kegiatan yang dilakukan Kantor Dinas Pendapatan Daerah Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir juga mengakibatkan besarnya anggaran yang harus dikeluarkan.
3. Laporan anggaran rutin memberi mamfaat dalam kegiatan operasional pada Dinas Pendapatan Daerah Baganasiapiapi Kabupaten Rokan Hilir.

## **B. Saran**

Setelah penulis melaksanakan magang atau praktek kerja lapangan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir ada beberapa saran yang penulis berikan yaitu sebagai berikut :

1. Dalam perencanaan anggaran harus baik, dengan mempertimbangkan kegiatan-kegiatan yang dapat direalisasikan. Sehingga anggaran yang disusun mendapat makna strategis bagi masyarakat.
2. Dalam pelaksanaan anggaran harus diawasi sehingga anggaran yang disediakan benar-benar telah dikeluarkan dan digunakan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan.
3. DISPENDA hendaknya mengevaluasi penggunaan anggaran, sehingga penggunaan anggaran dapat dengan optimal digunakan dalam kegiatan operasional yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, diharapkan dengan mengevaluasi anggaran. Maka anggaran yang disediakan dengan optimal dan memperkecil anggaran yang belum teralisasi dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Heman, Edi, 2006. Penganggaran Koporasi, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Jae Shim, M 2001. Budgeting, Penerbit PT. Muara jaya, bandung.
- Munandar, M 2001. Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasikan Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2003. Manajemen, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit BPFE, Jakarta.
- Christina, Ellen, dkk. 2002. Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Bastian, Indra, 2006. Sistem Perencanaan Dan Penganggaran Pemerintah di Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.
- Kana, Ani Agus, 2001. Anggaran Perusahaan, Pembahasan Teori Disertai Soal Jawaban. Ak Group, Jakarta.
- Hansen, R dan Mowen, M. Maryanne, 2001. Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian, Jilid Kedua, Diterjemah Oleh Ancelia A. Hermawan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Samryn, 2000. Akuntansi Manejerial, PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Apandi, 1999. Prinsip-prinsip Akuntansi, PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Sadeli dan Siswanto, 2004 Akuntansi Manajemen, Sistem, Proses Dan Pemecahan Soal, Bumi Aksara. Jakarta.



## DAFTAR TABEL

Tabel III.I .....	29
-------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.I.....	12
------------------	----